

# **BISMA**

## **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris, di bidang bisnis dan manajemen

### **SUSUNAN REDAKSI**

Penanggung Jawab : Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi. MM  
Pemimpin Redaksi : Widyastuti, S.Si., M.Si  
Sekretariat : Monika Tiarawati. SE., MM  
Penyunting Pelaksana : Nindria Untarini. SE., M.Si  
Hafid Kholidi Hadi, SE., M.SM

Alamat Redaksi:  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS.107 Fax. 8299946  
Email : wied75@yahoo.com

# BISMA

**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Volume 7 No. 1 Agustus 2014**

## DAFTAR ISI

1. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kerja Tim  
**Noer Chalifa, Dwiarko Nugrohoseno** **1-8**
2. Pengaruh Pemasaran Event Terhadap Citra Merek Minuman Isotonik Mizonedi Surabaya  
**Muhammad Hirza Sukoco** **9-16**
3. Analisis Perbedaan Bid Ask Spread Dan Volatilitas Saham Sebelum Dan Sesudah Pengumuman Stock Split  
**Noerita Febrianti** **17-25**
4. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya  
**Sista Prilia Nisa Amilia, Dwiarko Nugrohoseno** **26-33**
5. Analisis Perbandingan Abnormal Return, Trading Volume Activity, Dan Bid-Ask Spread Sebelum Dan Sesudah Stock Split  
**Fahrizal Anwar, Nadia Asandimitra** **34-44**
6. Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan  
**Deo Sansha Sitorus, Yoyok Soesatyo** **45-52**
7. Reaksi Pasar Sebelum Dan Sesudah Kenaikan Harga Bbm Pada Perusahaan Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia (Bei)  
**Riskhy Tia Femianita, Nadia Asandimitra** **53-62**
8. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerjasama Tim Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan  
**Wahyu Kusuma Pratiwi, Dwiarko Nugrohoseno** **62-72**

# PENGARUH BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KERJA TIM

**NOER CHALIFA, DWIARKO NUGROHOSENO**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,  
Kampus Ketintang Surabaya 60231  
E-mail: noer.chalifa@yahoo.com

## **Abstract**

*PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya is a company engaged in the field of energy conversion industry, industrial machinery, and infrastructure industries. All business activities are based on the formation of work teams are formed according to the needs of the company. The purpose of this study was to analyze the influence of knowledge sharing, kerja tim, employee performance. Teamwork as well as the mediating role of knowledge sharing on the performance. Samples from this study were all employees totaling 84 people. The data analysis technique used is Structural Equation Model of Partial Least Square with the help of software SmartPLS 2.0 M3. The results of the study explains that knowledge sharing significant effect on the performance of employees, knowledge sharing significant effect on teamwork, teamwork significant effect on employee performance. kerja tim does not mediate the effect of knowledge sharing on the performance of employee.*

**Keywords:** *knowledge sharing, employee performance, and teamwork.*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi usaha saat ini harus terus-menerus belajar untuk merespon secara fleksibel perubahan lingkungan yang lebih kompetitif terhadap isu-isu saat ini, perusahaan perlu untuk membuat perencanaan penggunaan tenaga kerja yang terbaik dalam organisasinya (Mittendorf *et al.*, 2006). Kock (2007) menilai bahwa organisasi dengan berbasis tim dapat mengembangkan dan menciptakan potensi pada pembelajaran bagi karyawan sehingga dapat mempengaruhi potensi dan kinerja karyawan.

Proses dalam sebuah tim didefinisikan sebagai interaksi dan pengorganisasian yang dapat membantu sinkronisasi input keproses melalui koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, hubungan sosial, dan umpan balik dari kinerja mereka (Bhat *et al.*, 2012). Bhat *et al.*, (2012) juga mengemukakan bahwa proses antar pribadi dan interaksi yang sehat dalam tim akan membuat mereka mempertahankan jaringan dan pertukaran ide yang lebih baik dalam tim mereka.

Pemecahan masalah yang kompleks melalui akses luasnya penyebaran informasi merupakan peningkatan kinerja dengan tim, karena penggunaan tim adalah cara yang efisien dan fleksibel untuk mengkoordinasikan produktivitas melalui ketrampilan, bakat, dan

informasi yang beragam (Agrawal *et al.*, 2012). Seperti hal yang dikemukakan oleh Mueller (2012) bahwa berbagi pengetahuan di antara tim proyeksangatlah diperlukan, karena pengalaman dalam manajemen proyek yang dilakukan oleh tim tersebut sangat berharga baik bagi perusahaan maupun bagi tim proyek yang lain.

Beberapa organisasi menemukan bahwa efektifitas tim dan pengembangan dimasa depan akan dapat meningkat, karena interaksi individu didalam tim merupakan proses penting yang menandakan bahwa mereka saling bergantung, saling percaya, saling pengertian yang memudahkan mereka menghasilkan kinerja (Bhat *et al.*, 2012). Wu *et al.*, (2007) menyatakan tim juga merupakan sebagai unit dasar untuk mentransfer dan melestarikan pengetahuan dalam banyak organisasi, karena tahap pada transfer pengetahuan adalah tentang pemberian dan penerimaan.

Rasa kebersamaan anggota tim merupakan daya tarik tersendiri yang membuat mereka cenderung berbagi pengetahuan satu sama lain (Xue *et al.*, 2011). Interaksi di dalam berbagi pengetahuan adalah mengenai perilaku umpan balik dan respon antar individu (Bock *et al.*, 2005). Tim yang terlibat dalam banyak kegiatan memungkinkan anggota mereka untuk mencari pengetahuan dan informasi, anggota tim dengan

mudah mendapatkan informasi yang mereka inginkan atau mereka butuhkan kemudian mendorong mereka untuk bersedia berbagi dan belajar (Wu *et al.*, 2007).

Berbagi pengetahuan adalah proses organisasi yang berperan penting dalam menghasilkan peluang bisnis dari penciptaan ide-ide baru sebagai peningkatan kinerja (Xue *et al.*, 2011). Leinonen (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa anggota tim memiliki kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dalam proses menciptakan pengetahuan baru. Sikap individu, tekanan sosial dari iklim tim merupakan fasilitator

Terhadap perilaku berbagi pengetahuan didalam tim (Xue, 2011). Molina dan Montes (2006) dalam Chau (2011) menegaskan bahwa penciptaan dan transfer pengetahuan akan dipengaruhi oleh otonomi dan kerja sama tim. Wu *et al.*, (2007) menyatakan tim juga merupakan sebagai unit dasar untuk mentransfer dan melestarikan pengetahuan dalam banyak organisasi, karena tahap pada transfer pengetahuan adalah tentang pemberian dan penerimaan.

Membina kerja sama tim adalah hal yang dapat diprioritaskan bagi banyak pemimpin, karena adanya misi, visi, dan nilai yang sejalan didalamnya merupakan cerminan individu untuk menunjukkan kemampuan mencapai standart kinerja yang tinggi (Rawi, 2008). Beberapa studi telah menemukan bahwa berbagi pengetahuan yang berkembang tergantung pada kerja jaringan sosial dimana hal tersebut sebagai cara individu untuk mencapai tujuan kerja yang diinginkan (Swift dan Hwang, 2013). Manajemen pengetahuan yang berkelanjutan dapat menjadi inovasi dan kunci peranan dalam keberhasilan organisasi, Selama berabad-abad, berbagi pengetahuan telah bermanfaat bagi individu dan kelompok (Reid, 2003 dalam Tohidinia dan Mosakhani, 2010).

Penciptaan pengetahuan terletak pada nilai tambah yang diberikan pada produk dan jasa melalui individu organisasi dalam berkolaborasi berbagi pengetahuan untuk keunggulan kompetitif di masa depan (Patrick dan Dotsika, 2007). Manajemen pengetahuan dipandang sebagai suatu metode untuk mengelola pengetahuan didalam organisasi dan bahkan sebagian pengelola organisasi bisnis, pengelolaan pengetahuan ini telah menjadi aktivitas utama untuk memulai keberhasilan bisnisnya (Indiyati, 2012).

Pengetahuan secara khusus berasal dari pemikiran masing-masing individu, untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dalam bisnis, perusahaan perlu praktek berbagi pengetahuan sebagai bagian integral dari budaya berbagi pengetahuan (Ling *et al.*, 2009). Wu *et al.* (2007) menyatakan bahwa fokus pada pengetahuan untuk mentransfer dan membagikannya tidak hanya dapat dilakukan pada individu, tetapi fokus bisa dilakukan pada sebuah tim kerja, karena interkasi sosial didalam tim dapat menuntut masing-masing anggota untuk berbagi pengetahuan dengan rekannya.

Salah satu penelitian mengenai sebuah kerja sama sebuah tim adalah penelitian oleh Agrawal *et al.*, (2012). Kesimpulan pada penelitiannya menyatakan bahwa efektifitas kerja tim timbul dari kepercayaan nilai dan norma yang didapat dari setiap anggota untuk kinerja yang maksimal.

Penelitian selanjutnya mengenai proses berbagi pengetahuan adalah penelitian oleh Tohidinia dan Mozakhani (2010). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa hubungan timbal balik berpengaruh positif pada sikap berbagi pengetahuan pada individu sehingga dapat meningkatkan kinerja pada individu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kerja tim.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Berbagi Pengetahuan**

Berbagi pengetahuan menurut Bock *et al.*, (2005) lebih konsentrasi pada kesediaan individu didalam organisasi untuk berbagidengan orang lain tentang pengetahuan yang mereka miliki. Berbagi pengetahuan menurut Cyr dan Choo (2010) adalah perilaku individu secara sukarela memberikan pengetahuan dan pengalamannya kepada anggota lain dalam organisasi.

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai penyebaran informasi dan pengetahuan di seluruh organisasi oleh Ling *et al.*, (2009). Istilah berbagi pengetahuan menyiratkan pemberian dan penerimaan Informasi dalam konteks pengetahuan oleh sumber daya (sharratt dan Usoro, 2003). Berbagi pengetahuan adalah proses organisasi yang berperan penting dalam menghasilkan peluang bisnis dari penciptaan ide-ide baru sebagai peningkatan kinerja (Xue *et al.*, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesediaan individu didalam

organisasi untuk menerima dan menyebarkan informasi, pengetahuan, dan ketrampilan yang mereka miliki kepada orang lain didalam organisasidisebut sebagai berbagi pengetahuan.

Swift dan Hwang (2013) berbagi pengetahuan dengan 3 hal, yaitu sebagai berikut: membagikan secara sukarela, berkomunikasi dengan semua orang, menerima danmendapatkan segala informasi dengan mudah dan bebas.

### **Kerja Tim**

Tim adalah kelompok kerja dalam sebuah organisasi yang memiliki anggota dan bertanggung jawab untuk sebuah tugas tertentu dengan pengetahuan dan ketrampilan khusus (Hackman, 1987 dalam Bhat *et al.*, 2012). Selanjutnya, Sebuah tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang saling bergantung dalam tanggung jawab tugas untuk mencapai suatu hasil, tim memungkinkan setiapanggota untuk mengatur, merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan dalam pencapaian tugasnya (Pineda dan Lerner, 2006).

Valsecchi (2012) mendefinisikan kerja tim sebagai sekelompok karyawan yang berinteraksi secara *spontan* dan dibentuk dari permintaan manajemen untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa tim adalah kelompok dengan upaya-upaya individunya yang menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dari pada jumlah dari masukan-masukan individual, suatu kerja tim juga membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Tim juga dapat didefinisikan sebagai dua atau banyak orang yang bekerja bersama-sama dengan tujuan yang sama (Ingram, 1996).

Wu *et al.*, (2007) menyatakan tim merupakan sebagai unit dasar untuk mentransfer dan melestarikan pengetahuan dalam banyak organisasi, karena tahap pada transfer pengetahuan adalah tentang pemberian dan penerimaan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerja tim merupakan kelompok kerja dalam organisasi yang memiliki rencana kerja dengan ketrampilan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab bersama beberapa anggota untuk mengatur, merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan dalam pencapaian tugasnya dengan optimal.

Karakteristik tim oleh Kock (2007) ditandai dengan berikut: a) sebuah kelompok dengan jumlah teretentu (5 sampai 12 orang), b) tim dengan tanggung jawab dan aktif bersama untuk tugas kerjanya, c) tim yang memiliki

tanggung jawab danotorisasi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil kerja tim, d) merumuskan tujuan bersama dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut, e) kerja tim yang mendukung adanya pertukaran dan perluasan pengalaman kompetensi baik di dalam dan diantara tim.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah tentang ketepatan waktu, keefektifan dan penyelesaian efisiensi tugas karyawan, sebagaimana yang diatur oleh manajer (Tinofirei, 2011). Pengertian kinerja atau *performance* oleh Mocheriono (2010:60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melauai perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang individu dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu organisasi atau bisa disebut sebagai keefektifan penyelesaian tugas bagi individu sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas karyawan dalam organisasi sebagai tolok ukur keberhasilan orgaisasi tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 378), kinerja karyawan diukur dari lima elemen, yaitu : a) kuantitas dari hasil, b) kualitas dari hasil, c) ketepatan waktu dari hasil, d) kehadiran, e) kemampuan bekerja sama.

### **Berbagi Pengetahuan, Kerja Tim, dan Kinerja Karyawan**

Berbagi pengetahuan adalah proses organisasi yang berperan penting dalam menghasilkan peluang bisnis dari penciptaan ide-ide baru sebagai peningkatan kinerja (Xue *etal.*, 2011). Proses berbagi informasi adalah pembelajaran organisasi yang dapat membantu individu untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Swift dan Hwang, 2013). Berbagi pengetahuan ditunjukkan dengan kesediaan individu didalam organisasi untuk menerima dan menyebarkan informasi, pengetahuan, dan ketrampilan yang mereka miliki kepada orang lain didalam organisasi.

Ingram (1996) menyatakan, bahwa pembentukan kerja sama timmembantu karyawan untuk meningkatkan kompetensi kinerjanya dengan kekompakan didalam

timnya. Kerja tim ditunjukkan dengan kelompok kerja dalam organisasi yang memiliki rencana kerja dengan ketrampilan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab bersama beberapa anggota untuk mengatur, merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan dalam pencapaian tugasnya dengan optimal. Kinerja karyawan adalah keefektifan penyelesaian tugas bagi individu sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas karyawan dalam organisasi sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi tersebut.

Tugas atau proyek didalam tim membantu individu untuk meningkatkan kompetensi kerja mereka, juga membantu mereka mengembangkan pengetahuan yang dimiliki (Pineda dan Lerner, 2006).

Penelitian selanjutnya mengenai proses berbagi pengetahuan adalah penelitian oleh Tohidinia dan Mosakhaini (2010). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa hubungan timbal balik berpengaruh positif pada sikap berbagi pengetahuan pada individu sehingga dapat meningkatkan kinerja pada individu. Molina dan Montes (2006) dalam Chau (2011) menegaskan bahwa penciptaan dan transfer pengetahuan akan dipengaruhi oleh otonomi dan kerja sama tim.

### **Hipotesis**

- H1: Berbagipengetahuanberpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2: Berbagipengetahuanberpengaruh signifikan terhadap kerja tim.
- H3: Kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4: Kerjatim dapat memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis statistik yang menitikberatkan pengujian hipotesis. Populasi penelitian sebanyak 110 karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya dan 84 karyawan sebagai sampel sesuai tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael dalam Sugiyono (2009:87) dengan taraf kesalahan 5%.

Pada penelitian ini terdapat variabel bebas (berbagi pengetahuan), variabel terikat (kinerja karyawan), dan variabel *intervening* (kerja tim). Berbagi pengetahuan ditunjukkan dengan kesediaan individu didalam organisasi

untuk menerima dan menyebarkan informasi, pengetahuan, dan ketrampilan yang mereka miliki kepada orang lain didalam organisasi. Berbagi pengetahuan dalam penelitian ini mengukur dengan:membagikan secara sukarela, berkomunikasi dengan semua orang, menerima dan mendapatkan segala informasi dengan mudah dan bebas.

Kerja tim ditunjukkan dengan kelompok kerja dalam organisasi yang memiliki rencana kerja dengan ketrampilan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab bersama beberapa anggota untuk mengatur, merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan dalam pencapaian tugasnya dengan optimal. Pengukuran kerja tim yaitu sebagai berikut: a) sebuah kelompok dengan jumlah tertentu (5 sampai 12 orang), b) tim dengan tanggung jawab dan aktif bersama untuk tugas kerjanya, c) tim yang memiliki tanggung jawab dan otorisasi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil kerja tim, d) merumuskan tujuan bersama dan berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut.

Kinerja karyawan adalah keefektifan penyelesaian tugas bagi individu sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas karyawan dalam organisasi sebagai tolok ukur keberhasilan organisasi tersebut. Kinerja karyawan diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Wawancara dilakukan dengan Staff Utama Manajemen Asset dan Kepala Departemen Pengembangan SDM PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya, yang akan digunakan sebagai sumber informasi. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui dokumen-dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, data penilaian kinerja karyawan di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

Teknik analisis data menggunakan metode alternatif *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS)* dengan program *SMARTPLS 2.0 M3*. Berdasarkan *outer loading* serta *convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid dan dianggap baik. Uji reliabilitas menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* ( $\alpha$ ). Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga

dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variabel adalah reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagian besar jenis kelamin responden 65 orang adalah laki-laki, sedangkan 22 orang berjenis kelamin perempuan. Usia responden didominasi oleh karyawan yang berusia dibawah 30 tahun yaitu sebanyak 21 orang. Masa kerja responden didominasi sebanyak 47 orang yang masa kerjanya antara 15 sampai 20 tahun. Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah SMA / Sederajat sebanyak 26 orang, sedangkan 10 orang lulusan Diploma, dan sebanyak 46 pendidikan terakhir S1.

Uji *goodness-fit* model digunakan dalam penelitian ini guna menguji model struktural dengan melihat hasil *R-square*. Hasil *R-square* menunjukkan nilai sebesar 0,633151 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel berbagi pengetahuan sebesar 63%, sedangkan 37% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Berbagi pengetahuan terhadap kerja tim memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,406434 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel berbagi pengetahuan dapat

dijelaskan oleh variabilitas variabel kerja tim sebesar 40%, sedangkan 60% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pada analisis PLS menghasilkan hasil *koefisien path* pada *inner model* pada variabel berbagi pengetahuan sebesar 2,617390 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Pada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kerja tim menunjukkan *t-statistic* sebesar 12,081556 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa

terdapat pengaruh yang signifikan antara berbagi pengetahuan terhadap kerja tim.

Untuk pengaruh kerja tim terhadap kinerja karyawan menunjukkan *t-statistic* sebesar 13,709257 lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kerja tim terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hubungan mediasi atau kerja tim merupakan variabel mediasi pada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai *koefisien estimate* sebesar 0,1752 yang menunjukkan bahwa variabel kerja tim tidak dapat memediasi hubungan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis PLS dapat dilihat dalam tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh antar Variabel**

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	T-tabel	Kesimpulan
Berbagi Pengetahuan -> Kinerja Karyawan	0,274828	2,617390	1,96	Hipotesis diterima
Berbagi Pengetahuan -> Kerja Tim	0,637522	12,081556	1,96	Hipotesis diterima
Kerja Tim -> -> Kinerja Karyawan	0,591811	5,714531	1,96	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2014

Dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung (0,637522) lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung (0,1752). Hal ini menyatakan bahwa pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan melalui kerja tim lebih kecil daripada pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ke-4 ditolak. Bahwa variabel kerja tim tidak dapat memediasi variabel berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan distribusi normal, berbagi pengetahuan yang terjadi di PT. Boma Bisma Indra Surabaya termasuk dalam kategori sedang, hasil ini berbanding lurus dengan variabel kinerja karyawan yang juga berkategori sedang. Sehingga menunjukkan dengan adanya berbagi pengetahuan di PT. Boma Bisma Indra Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawan, apabila berbagi pengetahuan didalam perusahaan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

Sebagai contoh dalam perusahaan adalah sikap antar individu yang saling terbuka dalam perusahaan, satu sama lain saling membantu membuat mereka mampu mengerjakan pekerjaan sulit. Contoh lain adalah mengenai terbukanya perusahaan untuk beberapa dokumen atau hasil kerja dari setiap proyek tiap tahun merupakan contoh berbagi pengetahuan yang dapat membantu karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya.

Kemauan individu dalam perusahaan untuk saling bertanya, saling mengajarkan hal-hal baru dapat membantu masing-masing untuk bisa berkembang dalam kinerja mereka. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Xue *et al.*, (2011), bahwa berbagi pengetahuan berperan penting untuk kinerja karyawan dari ide-ide baru yang diciptakan karyawan.

### **Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kerja Tim**

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kerja tim. Hasil *meanempiris* pada penelitian ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan termasuk dalam kategori sedang, sedangkan kerja tim termasuk dalam kategori rendah.

Sikap berbagi pengetahuan sebenarnya sudah dimiliki oleh masing-masing individu dalam perusahaan, tetapi hal tersebut menjadi tidak mudah karena karyawan cenderung menutup diri ketika mereka berada pada tim kerja. Dengan kata lain masih ada kecenderungan individu untuk memendam pengetahuan didalam kerja tim, hal tersebut terjadi karena masih adanya kesenjangan sosial didalam tim yang membuat berbagi pengetahuan tidak dapat maksimal.

Hasil penelitian berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim, menggambarkan bahwa kemauan individu yang mau bekerja sama dengan baik didalam sebuah tim dapat membantu kerja tim yang baik pula. Hasil tersebut mendukung penelitian Wu *et al.*, (2007), bahwa sebuah tim merupakan sebagai dasar untuk melestarikan pengetahuan.

### **Pengaruh Kerja Tim terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan distribusi normal, berbagi pengetahuan yang terjadi di PT. Boma Bisma Indra Surabaya termasuk dalam kategori sedang, hasil ini berbanding lurus dengan

variabel kinerja karyawan yang juga berkategori sedang, sehingga menunjukkan dengan adanya berbagi pengetahuan di PT. Boma Bisma Indra Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawan, semakin tinggi kerja tim maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil estimasi *inner weight* untuk kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung pendapat dari Ingram (1996) dimana, bahwa pembentukan kerja sama tim membantu karyawan untuk meningkatkan kompetensinya dengan kekompakan didalam timnya. Karena berdasarkan

Salah satu contoh adalah dengan adanya dibentuknya sebuah tim untuk penyelesaian target dari perusahaan membantu dan memicu setiap individu untuk saling bekerja sama atau bergotong royong untuk menyelesaikannya. Sehingga Membantu individu untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dengan mudah karena satu sama lain bisa saling membantu.

Hasil tersebut mendukung teori dari Kock (2007), karena organisasi berbasis tim dapat mempengaruhi potensi dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kerja Tim**

Pembentukan kerja tim tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya. Hal ini dikarenakan berbagi pengetahuan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui adanya kerja tim, sehingga hipotesis ke-4 ditolak.

Adanya kemauan secara sukarela untuk saling berbagi pengetahuan yang lebih bersifat terbuka baik itu dalam bentuk ide, pendapat, atau informasi akan dapat memberikan pengaruh signifikan yang menunjukkan pula bahwa hal tersebut penting untuk menimbulkan peningkatan kinerja masing-masing karyawan.

Penerapan berbagi pengetahuan, dalam perusahaan untuk menyebarkan informasi dan pengetahuan cukup efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Adanya perilaku individu dan faktor dari karakteristik karyawan yang berpengaruh pada kerjasama tim mengenai komunikasi didalam tim sebagai perluasan dan pertukaran informasi sesama anggota tim kerja.

Salah satu karakteristik tersebut ialah mengenai kesenjangan masa kerja karyawan satu dengan karyawan yang lain, dimana pada beberapa tim kerja ditemui bahwa mereka



terkadang terhambat pada beberapa anggota yang masih melihat latar belakang masing-masing anggota baik dari segi pendidikan maupun masa kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa anggota perusahaan memiliki kepercayaan yang kurang terhadap anggota yang lain tentang kemampuan yang dimiliki rekan kerja, seperti halnya menganggap yang muda tidak bisa melakukan sesuatu hal karena kurangnya pengalaman ditempat kerja.

Persoalan mengenai *fresh graduate*, usia, atau bahkan pengalaman kerja adalah beberapa penilaian seseorang terhadap rekan kerjanya yang dapat menghambat perluasan dan penyebaran informasi didalam perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya kesenjangan dimana satu dengan yang lain tidak dapat membaaur dengan baik untuk saling bertukar informasi, pendapat, ide, dan lain sebagainya. Sehingga bisa disimpulkan bahwa beberapa hal tersebut dapat menjadi pemicu mengapa berbagi pengetahuan tidak dapat memediasi kerja tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

## KESIMPULAN

Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap berbagi pengetahuan yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan melalui cara individu untuk saling bertukar informasi, ide, pendapat, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk penyelesaian tugas pada PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.

Berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi sikap untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki karyawan, maka akan memudahkan anggota tim untuk bekerja sama menerima, memberi, saling berbagi informasi dan pengetahuan.

Kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kerjasama tim didalam perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan melalui kerjasama antar individu didalam tim mereka untuk penyelesaian tugas.

Kerja tim tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan berbagi pengetahuan yang diterapkan PT. Boma Bisma Indra Surabaya dapat meningkatkan

kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui adanya pembentukan kerja tim.

Peningkatan berbagi pengetahuan pada perusahaan perlu adanya penyediaan beberapa fasilitas yang dapat menunjang pertukaran informasi seperti dengan adanya pertemuan grup yang dibentuk dari masing-masing divisi di perusahaan sebagai pemaksimalan pertukaran informasi yang menyebar, diadakan program-program pelatihan, seminar atau *outbond* dalam periode tertentu.

Hal yang dapat disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu adanya motivasi dari pimpinan dengan pemaksimalan kunjungan pada ruang karyawan dan memberi masukan atau bantuan atas kesulitan yang dihadapi karyawan. Selain itu dapat dilakukan dengan pemberian hadiah atau *reward* pada karyawan setiap tahun untuk menunjang semangat karyawan dalam penyelesaian tugas mereka.

Hal yang dapat disarankan untuk peningkatan kerja tim, misalnya pembentukan tim dengan komposisi dan desain tim yang lebih beragamakan membantu perusahaan memaksimalkan hasil kerja dari tiap tim maupun individu. Pemilihan anggota tim yang lebih merata kepada seluruh anggota perusahaan akan memberi kesempatan pada setiap orang untuk menunjukkan semangat kerjanya dan secara tidak langsung membantu individu untuk lebih mudah berbagi pengalaman kerjanya dengan rekan kerja yang lain.

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain atau mencari variabel lain yang dianggap dapat memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan, misalnya variabel kepemimpinan atau dukungan otonomi.

## DAFTAR ACUAN

- Agrawal, Vidhi dan Ajay Kumar. Ghaziabad. 2012. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management*. Vol.18 No. 7/8, pp. 384-400.
- Bhat, Aruna B *et al.*, 2012. Leadership style and team processes as predictors of organisational learning. *Team Performance Management*. Vol.18 No. 7/8, pp. 347-369.
- Bock, Gee-Woo *et al.*, 2005. Behavioral Intention formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*. Vol.29 No.1 pp. 87-111.

- Chau, S.L. 2011. Maximizing The Impact Of Teamwork On Management Of Knowledge In Organizations. *European Journal Of Management*. Vol.11 No. 3.
- Cyr, Sylvio dan Chun Wei Choo. 2010. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of Documentation*. Vol.66 No. 6, pp. 824-846.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit – Universitas Diponegoro.
- Indiyati, Dian. 2012. Pengembangan Penyebaran Pengetahuan Pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora*. Vol. 3 No. 1. Pp.27-34.
- Ingram, Hadyn. 1996. Linking Teamwork With Performance. *Team Performance Management*. Vol. 2 Issue: 4, pp. 5-10.
- Kock, Henrik. 2007. The team as a learning strategy Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Work place Learning*. Vol. 19 No. 8, pp.480-496.
- Leinonen, Piritta dan Johanna Bluemink. 2008. The Distributed Team Members Explanations Of Knowledge They Assume To Be Shared. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 20 No. 1. Pp 38-53.
- Ling, Chen Wai *et al.*,. 2009. Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 21 No. 2, pp. 125-142.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Human Resourc Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat. Mittendorff, Kariene *et al.*,. 2006.
- Community of Practice as Stimulating Forces For Collective Learning. *Jurnal of Workplace Learning*. Vol. 18 No.5, pp. 298-312.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mueller, Julia. 2012. Knowledge Sharing Between Project teams and its Cultural Atecedents. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 16 Issue: 3, pp. 435-447.
- Patrick, Keith, Fefie Dotsika. 2007. Knowledge Sharing: Developing from Within. *The Learning Organization*. Vol. 14 Iss: 5 pp. 395-406.
- Pineda, Rodley C dan Lerner, Linda D. 2006. Goal attainment, satisfaction and learning from teamwork. *Team Performance Management*. Vol. 12 No. 5/6, pp. 182-191.
- Rawi, Khalid-Al. 2008. Cohesiveness within teamwork: the relationship to performance effectiveness – case study. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. Vol. 1 No. 2, pp. 92-106
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Pren Halindo. Sharratt, Mark dan Abel Usorro .2003. Understanding Knowledge Sharing in Online Community of Practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*. Vol. 1 Issue 2, pp.187-196.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kedelapan. Bandung: Alfabeta.
- Swift, Peter E. Alvin Hwang. 2013. The Impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*. Vol. 20 No. 1, pp.20-37.
- Tinofirei, Charity. 2011. The Unique Factors Affecting Employee Performance In Non Profit Organisations. *Tesis Yang Tidak Diterbitkan*.
- Tohidinia, Zahra dan Mosakhani, Mohammad. 2010. Knowledge Sharing Behaviour and its Predictors. *Industrial Management and Data systems*. Vol. 110 Issue: 4, pp.611-631.
- Valsecchi, Raffaella. Saarah Wise. Frank Mueller. Chris Smith. 2012. The Practise of Teamwork in Health Industry Call Centres. *Employee Relations*. Vol 34 No. 3 pp. 288-305.
- Wu, Wei-Li *et al.*,. 2007. Fostering The Determinants of Knowledge Transfer: A Team-Level Analysis. *Journal of Information Science*. Vol. 33 No. 3, pp. 326–339.
- Xue, Yaijong. John Bradley. Hulgang Liang. 2011. Team Climate, Empowering Leadership, and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol.15 No. 2 pp. 299-312.